

Алексей Буряченко,
Управляющий партнер, Assessment Systems International, Россия и СНГ

Павел Меринов,
Старший консультант, Лидер практики, Мастер-тренер Hogan

Assessment Systems Russia

Метакомпетенции лидеров
будущего:
что это, и как это оценивать?



Алексей Буряченко

Управляющий партнер
Assessment Systems Group,
Генеральный директор
Assessment Systems Russia & CIS



Павел Меринов

Международный консультант
по оценке и развитию лидерства,
разработке стратегий и инноваций.
Доцент НИУ ВШЭ

Assessment Systems Russia



40,000
ОТЧЁТОВ



800+
КЛИЕНТОВ



Стратегический партнер и
единственный официальный
сертификационный центр
Hogan в России и СНГ

ОСНОВАНА В 2001 ГОДУ



20

ASSESSMENT  SYSTEMS

YEARS OF

DISCOVERING HUMAN POTENTIAL



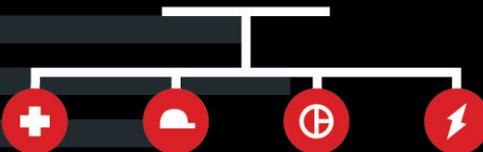
By The Numbers



9
MILLION
ASSESSMENTS

974

Job Solutions



440+

JOURNAL
ARTICLES
&
BOOK CHAPTERS

MORE THAN

1.2K

VALIDATION STUDIES

MORE THAN



40K
CERTIFIED

47
LANGUAGES

ИДЕНТИЧНОСТЬ VS РЕПУТАЦИЯ



Идентичность

Как мы видим себя



Репутация

Как другие видят нас

ИДЕНТИЧНОСТЬ И РЕПУТАЦИЯ



Нас не интересует то, что люди говорят о себе, или как они отвечают на конкретный вопрос.

Мы изучаем то, что другие люди говорят о тех, кто отвечает на вопрос определенным образом.



«Тот Вы, которого знаете Вы сами, едва ли достоин изучения». Роберт Хоган

ВАШИ ОТВЕТЫ:



Утверждения для оценки по шкале «Организованность»:

1. Я часто поступаю импульсивно.
2. Люди думают, что я не конформист.
3. Мне нравится поступать спонтанно.
4. Я никогда не знаю, что буду делать завтра.
5. Иногда мне нравится идти против правил.

Верно

Неверно



Идентичность

«Я непринужденный, непосредственный человек, который с нетерпением ждет, чтобы начать новый день с чистого листа, и готовый ко всем вызовам, которые бросает жизнь».

НАША ИНТЕРПРЕТАЦИЯ:



Утверждения для оценки по шкале
«Организованность»:

Верно

Неверно

1. Я часто поступаю импульсивно.
2. Люди думают, что я не конформист.
3. Мне нравится поступать спонтанно.
4. Я никогда не знаю, что буду делать завтра.
5. Иногда мне нравится идти против правил.



Репутация

Люди, отвечающие подобным образом, обычно невнимательны к деталям, сопротивляются контролю, игнорируют малые этапы последовательности процесса, не планируют заранее и редко задумываются о последствиях своих действий.

ВАЖНОСТЬ ЛИЧНОСТИ В БИЗНЕСЕ



Погружение в то, как мы реализуем бизнес-стратегии, управляем изменениями, конфликтами и людьми.

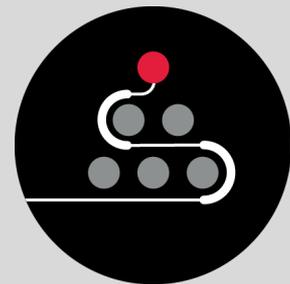


Влияет на нашу эффективность в управлении людьми.

Основа для нашего поведения, реакций и взаимодействия.



Информация о сильных сторонах человека, зонах риска, подходу к принятию решений и культуре организации.



План на сегодня

1. **Что происходит?** Тренды: 2021 – 2030+
 2. **Что говорят?** Анализ источников
 3. **Что делать?** Модель «Мета-лидерства»
- * **Как делать?** Знакомство с инструментом

Метакомпетенция будущего

Над-
профессиональные
навыки и умения

Обобщает
более частные
категории

Ориентирована
на подготовку к
будущему

WHAT ARE 21ST CENTURY SKILLS? THESE 4 C'S:

C
COMMUNICATION

Sharing thoughts, questions, ideas & solutions

C
COLLABORATION

Working together to reach a goal. Putting talent, expertise, and smarts to work

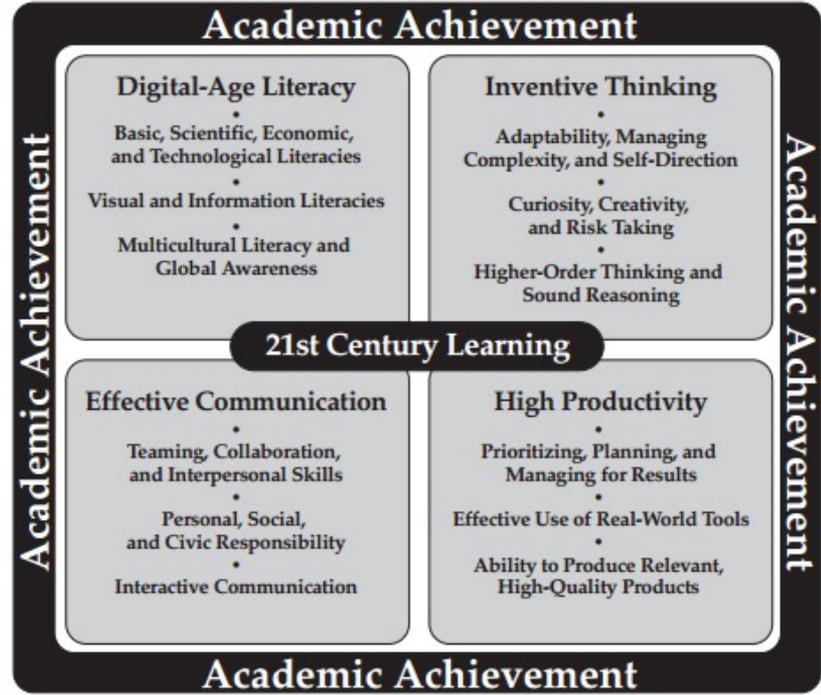
C
CRITICAL THINKING

Looking at problems in a new way and linking learning across subjects & disciplines

C
CREATIVITY

Trying new approaches to get things done equals innovation & invention

enGauge 21st Century Skills



21st Century Skills

Creativity	Critical Thinking	Collaboration	Communication	Character	Cultural & Ethical Citizenship	Computer & Digital Technologies
------------	-------------------	---------------	---------------	-----------	--------------------------------	---------------------------------

Customer solution	Cost to customer
Communication	Convenience

Логика работы





HOGAN
CLUB

1. Что происходит?

Тренды: 2021 – 2030+

«Новая нормальность»

2021

- Разрыв между имеющимся набором навыков и необходимым (Ranstad, 2021)
- Экономика бесконтактности (Сбербанк, 2020)
- Гибридные офисы (Human capital trends, 2021)

Назревают

2025

- Интернет поведения (Gartner, 2020)
- Экономика совместного пользования (Deloitte, 2017)
- Краудсорсинг (Deloitte, 2017)

Случатся в будущем

2030+

- Гиперавтоматизация (Gartner, 2020)
- Интернет вещей для бизнеса (Gartner emerging technologies, 2019)
- Нехватка ресурсов и волатильность цен на них (Deloitte, 2017)

**Мегатренды, которые меняют
организации уже сейчас**



Тренд	Бизнес-вызов
Интернет поведения	<ul style="list-style-type: none"> • Сращивание гаджетов, IT и HR-аналитики • Анализ цифрового следа кандидатов и сотрудников • Поддержание климата безопасности в компании
Экономика совместного пользования	<ul style="list-style-type: none"> • Смена потребительского поведения • Сокращение потребления • Нагрузка на административные департаменты
Гиперавтоматизация	<ul style="list-style-type: none"> • Безработица и социальная напряженность • Нагрузка на отделы обучения и развития • Глобальные инвестиции в переквалификацию (как индивидуальные, так и корпоративные)

От трендов – к вызовам

Тренд	Бизнес-вызов	Лидерский вызов
Интернет поведения	<ul style="list-style-type: none"> • Сращивание гаджетов, IT и HR-аналитики • Анализ цифрового следа кандидатов и сотрудников • Поддержание климата безопасности в компании 	
Экономика совместного пользования	<ul style="list-style-type: none"> • Смена потребительского поведения • Сокращение потребления • Нагрузка на административные департаменты 	
Гиперавтоматизация	<ul style="list-style-type: none"> • Безработица и социальная напряженность • Нагрузка на отделы L&D • Глобальные инвестиции в переквалификацию (как индивидуальные, так и корпоративные) 	

От трендов – к вызовам, и – к лидерам

Тренд	Бизнес-вызов	Лидерский вызов
Интернет поведения	<ul style="list-style-type: none"> • Сращивание гаджетов, IT и HR-аналитики • Анализ цифрового следа кандидатов и сотрудников • Поддержание климата безопасности в компании 	<p>Для того, чтобы быть готовыми к актуальным для нас бизнес-вызовам, мы / наши лидеры должны ...</p>
Экономика совместного пользования	<ul style="list-style-type: none"> • Смена потребительского поведения • Сокращение потребления • Нагрузка на административные департаменты 	
Гиперавтоматизация	<ul style="list-style-type: none"> • Безработица и социальная напряженность • Нагрузка на отделы L&D • Глобальные инвестиции в переквалификацию (как индивидуальные, так и корпоративные) 	

От трендов – к вызовам, и – к лидерам

Ключевые лидерские вызовы



Обеспечивать
воплощение
стратегии

Обеспечивать
операционную
эффективность

Ключевые лидерские вызовы



Принимать осмысленные и оптимальные решения на основе разнородной информации



Обеспечивать
воплощение
стратегии

Обеспечивать
операционную
эффективность

Ключевые лидерские вызовы



Обеспечивать
воплощение
стратегии

Принимать осмысленные и оптимальные
решения на основе разнородной
информации

Адаптироваться самому и помогать
меняться людям и системам вокруг

Обеспечивать
операционную
эффективность

Ключевые лидерские вызовы



Обеспечивать
воплощение
стратегии

Принимать осмысленные и оптимальные
решения на основе разнородной
информации

Адаптироваться самому и помогать
меняться людям и системам вокруг

Выстраивать продуктивные отношения со
всеми внутренними и внешними
стейкхолдерами

Обеспечивать
операционную
эффективность



HOGAN
CLUB

2. Что говорят?

Анализ источников: модели компетенций будущего и тенденции в их описании

Источники

Мы исследовали:

1. Отчеты глобальных институций (OECD, UNESCO, UN, WEF, ...)
2. Отчеты консалтинговых компаний (Deloitte, Accenture, ...)
3. Образовательных учреждений и институций (Pearson, WorldSkills, ...)



Пересечения компетенций

1 PEARSON. FUTURE OF SKILLS EMPLOYMENT IN 2030, 2017

СТРАТЕГИИ ОБУЧЕНИЯ

Выбор и использование методов и процедур обучения, подходящих для ситуации при изучении или преподавании нового

ОБРАЗОВАНИЕ И ОБУЧЕНИЕ

Знание принципов и методов разработки учебных программ и обучения, обучения и инструктирования для отдельных лиц и групп, а также измерения результатов обучения

Пересечения компетенций

2

UNITED NATIONS. COMPETENCIES OF THE FUTURE, 2020

НАДЕЛЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ

Делегирует ответственность, проясняет ожидания и дает сотрудникам автономию в важных областях их работы, поощряет других ставить сложные цели

УПРАВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ

Обеспечивает ясность ролей, обязанностей и порядка подчинения каждому сотруднику, точно определяет количество времени и ресурсов, необходимых для выполнения задачи, и сопоставляет задачу с навыками

Неоднозначная интерпретация компетенций

1

WORLDSKILLS И GLOBAL EDUCATION FUTURES. НАВЫКИ БУДУЩЕГО. ЧТО НУЖНО ЗНАТЬ И УМЕТЬ В НОВОМ СЛОЖНОМ МИРЕ, 2017

ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ ГРАМОТНОСТЬ

Аффективная область приобретает все большую значимость в работе. Понимание своих эмоций, эмпатия, сочувствие помогут сохранить себя и взаимодействовать с другими

Неоднозначная интерпретация компетенций

2

UNESCO: FUTURE COMPETENCES AND THE FUTURE OF CURRICULUM A GLOBAL REFERENCE FOR CURRICULA TRANSFORMATION, 2017

АКТИВНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РАЗНООБРАЗНЫХ ИНСТРУМЕНТОВ И РЕСУРСОВ

Возрастающая сложность среды также требует эффективного и проактивного интерактивного использования ряда инструментов и ресурсов, необходимых для решения поставленной задачи. Эти инструменты и ресурсы включают интеллектуальные, культурные, религиозные, лингвистические, материальные, технические, финансовые, физические и виртуальные ресурсы

Необходимость и достаточность набора компетенций

1 DELOITTE. WHAT KEY COMPETENCIES ARE NEEDED IN THE DIGITAL AGE? 2017

- Навыки создания контента
- Коммуникативные навыки
- Навыки построения систем
- Навыки решения проблем
- Технические навыки
- Навыки управления ресурсами

Необходимость и достаточность набора компетенций

2 OECD. TRANSFORMATIVE COMPETENCIES FOR 2030, 2019

- Создание добавленной ценности
- Ответственность
- Трансформационные компетенции
- Разрешение дилемм и спорных ситуаций

ТОП-3 самых странных компетенций будущего

ТОП-3 самых странных компетенций будущего

1. **Предметные знания** (The Association of Chartered Certified Accountants, 2017)
2. **Умение чувствовать** (A skills model to drive Scotland's future, 2018)
3. **Взаимодействие с миром** (UNESCO: Future Competences and the Future of Curriculum A Global Reference for Curricula Transformation, 2017)

3 ключевых проблемы и 3 ответа на них

Модель объяснения



Измерение



Применение

3 ключевых проблемы и 3 ответа на них





HOGAN
CLUB

3.1 Что делать?

Что оценивать, и как оценивать:
Модель «Мета-лидерства «3С»

> 1 000
ИССЛЕДОВАНИЙ

21 самых известных
модели
компетенций

2020 – обновление
оценочных
алгоритмов для **62**
компетенций.

База – **47 175**
человек

184 уникальные
должностные роли в
156 компаниях из **19**
разных индустрий

81 метрик
результативности
труда.

Глобальная
нормативная
выборка Hogan –
171 132 человека
из **179** стран,
прошли HPI, HDS и
MVPI.

Исследования компетенций в модели HOGAN

Что ожидается от лидеров, готовых к вызовам будущего?

18 тем

Что ожидается от лидеров, готовых к вызовам будущего?

Переключается между «быстрым» и «медленным» мышлением

Оценивает «большую картинку» и имеет «лазерный фокус»

Восприимчив и присутствует в «моменте» с собеседником

Демонстрирует адаптивность, а не наибольшую силу

Прислушивается к другим и активно взаимодействует

Перерабатывает разнородную информацию быстро

Извлекает смысл из сырых и противоречивых данных

Переучивается и демонстрирует «мышление роста»

Регулирует свои состояния и может влиять на других

Выражает свои эмоции, но уместно и эмпатично

Имеет видение будущего и мыслит сценариями

Демонстрирует предпринимательский подход

Соблюдает баланс между риском и выгодой

Конвертирует идеи в практику быстро

Имеет «мышление белого пояса»

Демонстрирует энтузиазм

Проявляет заботу о других

Вдохновляет других

Что ожидается от лидеров, готовых к вызовам будущего?

Переключается между «быстрым» и «медленным» мышлением

Оценивает «большую картинку» и имеет «лазерный фокус»

Восприимчив и **присутствует** в «моменте» с собеседником

Демонстрирует адаптивность, а не наибольшую силу

Прислушивается к другим и активно взаимодействует

Перерабатывает разнородную информацию быстро

Извлекает смысл из сырых и противоречивых данных

Переучивается и демонстрирует «мышление роста»

Регулирует свои состояния и может влиять на других

Выражает свои эмоции, но уместно и эмпатично

Имеет видение будущего и мыслит сценариями

Демонстрирует предпринимательский подход

Соблюдает баланс между риском и выгодой

Конвертирует идеи в практику быстро

Имеет «мышление белого пояса»

Демонстрирует энтузиазм

Проявляет заботу о других

Вдохновляет других

Что ожидается от лидеров, готовых к вызовам будущего?

Переключается между «быстрым» и «медленным» мышлением

Оценивает «большую картинку» и имеет «лазерный фокус»

Восприимчив и присутствует в «моменте» с собеседником

Демонстрирует адаптивность, а не наибольшую силу

Прислушивается к другим и активно взаимодействует

Перерабатывает разнородную информацию быстро

Извлекает смысл из сырых и противоречивых данных

Переучивается и демонстрирует «мышление роста»

Регулирует свои состояния и может влиять на других

Выражает свои эмоции, но уместно и эмпатично

Имеет видение будущего и мыслит сценариями

Демонстрирует предпринимательский подход

Соблюдает баланс между риском и выгодой

Конвертирует идеи в практику быстро

Имеет «мышление белого пояса»

Демонстрирует энтузиазм

Проявляет заботу о других

Вдохновляет других

Что ожидается от лидеров, готовых к вызовам будущего?

Переключается между «быстрым» и «медленным» мышлением

Оценивает «большую картинку» и имеет «лазерный фокус»

Восприимчив и присутствует в «моменте» с собеседником

Демонстрирует адаптивность, а не наибольшую силу

Прислушивается к другим и активно взаимодействует

Перерабатывает разнородную информацию быстро

Извлекает смысл из сырых и противоречивых данных

Переучивается и демонстрирует «мышление роста»

Регулирует свои состояния и может влиять на других

Выражает свои эмоции, но уместно и эмпатично

Имеет видение будущего и мыслит сценариями

Демонстрирует предпринимательский подход

Соблюдает баланс между риском и выгодой

Конвертирует идеи в практику быстро

Имеет «мышление белого пояса»

Демонстрирует энтузиазм

Проявляет заботу о других

Вдохновляет других

Что ожидается от лидеров, готовых к вызовам будущего?

1. Перерабатывает разнородную информацию быстро
2. Соблюдает баланс между риском и выгодой
3. Оценивает «большую картинку» и имеет «лазерный фокус»
4. Переключается между «быстрым» и «медленным» мышлением
5. Переучивается и демонстрирует «мышление роста»

Что ожидается от лидеров, готовых к вызовам будущего?

ПРИНИМАТЬ ОСМЫСЛЕННЫЕ И ОПТИМАЛЬНЫЕ РЕШЕНИЯ НА ОСНОВЕ РАЗНОРОДНОЙ ИНФОРМАЦИИ

1. Перерабатывает разнородную информацию быстро
2. Соблюдает баланс между риском и выгодой
3. Оценивает «большую картинку» и имеет «лазерный фокус»
4. Переключается между «быстрым» и «медленным» мышлением
5. Переучивается и демонстрирует «мышление роста»

Что ожидается от лидеров, готовых к вызовам будущего?

1. Имеет «мышление белого пояса»
2. Демонстрирует адаптивность, а не наибольшую силу
3. Имеет видение будущего и мыслит сценариями
4. Прислушивается к другим и активно взаимодействует
5. Демонстрирует предпринимательский подход
6. Извлекает смысл из сырых и противоречивых данных
7. Конвертирует идеи в практику быстро

Что ожидается от лидеров, готовых к вызовам будущего?

АДАПТИРОВАТЬСЯ САМОМУ И ПОМОГАТЬ МЕНЯТЬСЯ ЛЮДЯМ И СИСТЕМАМ ВОКРУГ

1. Имеет «мышление белого пояса»
2. Демонстрирует адаптивность, а не наибольшую силу
3. Имеет видение будущего и мыслит сценариями
4. Прислушивается к другим и активно взаимодействует
5. Демонстрирует предпринимательский подход
6. Извлекает смысл из сырых и противоречивых данных
7. Конвертирует идеи в практику быстро

Что ожидается от лидеров, готовых к вызовам будущего?

1. Восприимчив и присутствует в «моментах» с собеседником
2. Регулирует свои состояния и может влиять на других
3. Выражает свои эмоции, но уместно и эмпатично
4. Вдохновляет других
5. Демонстрирует энтузиазм
6. Проявляет заботу о других

Что ожидается от лидеров, готовых к вызовам будущего?

ВЫСТРАИВАТЬ ПРОДУКТИВНЫЕ ОТНОШЕНИЯ СО ВСЕМИ ВНУТРЕННИМИ И ВНЕШНИМИ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

1. Восприимчив и присутствует в «моменте» с собеседником
2. Регулирует свои состояния и может влиять на других
3. Выражает свои эмоции, но уместно и эмпатично
4. Вдохновляет других
5. Демонстрирует энтузиазм
6. Проявляет заботу о других

Домены лидерских компетенций как ответ на вызовы будущего

Внутренний домен

Внешний домен

Принимать осмысленные
и оптимальные решения
на основе разнородной
информации

Адаптироваться самому и
помогать меняться людям
и системам вокруг

Выстраивать
продуктивные отношения
со всеми внутренними и
внешними
стейкхолдерами

Домены лидерских компетенций как ответ на вызовы будущего

Внутренний домен

Мышление

Принимать осмысленные
и оптимальные решения
на основе разнородной
информации

Адаптироваться самому и
помогать меняться людям
и системам вокруг

Выстраивать
продуктивные отношения
со всеми внутренними и
внешними
стейкхолдерами

Внешний домен

Решения

Домены лидерских компетенций как ответ на вызовы будущего

Внутренний домен

Мышление

Адаптация

Внешний домен

Решения

Трансформация

Принимать осмысленные
и оптимальные решения
на основе разнородной
информации

Адаптироваться самому и
помогать меняться людям
и системам вокруг

Выстраивать
продуктивные отношения
со всеми внутренними и
внешними
стейкхолдерами

Домены лидерских компетенций как ответ на вызовы будущего

Внутренний домен

Мышление

Адаптация

Эмоции

Принимать осмысленные
и оптимальные решения
на основе разнородной
информации

Адаптироваться самому и
помогать меняться людям
и системам вокруг

Выстраивать
продуктивные отношения
со всеми внутренними и
внешними
стейкхолдерами

Внешний домен

Решения

Трансформация

Отношения

Лидер, готовый к вызовам будущего



Модель «Мета-лидерства «3С»



Модель «Мета-лидерства «3С»





HOGAN
CLUB

3.2 Что делать?

Что оценивать, и **как оценивать**:
Модель «Мета-лидерства «3С»

Модель «Мета-лидерства «3С»



Решения HOGAN для оценки лидерских метакомпетенций

Внутренний домен

Мышление

Переработка информации

Адаптация

Адаптация к изменениям

Эмоции

Эмоциональная осознанность



Внешний домен

Решения

Решение проблем
и принятие решений

Трансформация

Стимулирование изменений

Отношения

Управление взаимоотношениями

Модель «Мета-лидерства «3С»

Лидерские императивы 3С	«Внутренний» домен метакомпетенций	Специальные отчеты HOGAN	«Внешний» домен метакомпетенций
<p>CHOOSE</p> <p>Принимать осмысленные и оптимальные решения на основе разнородной информации</p>	<p>Мышление</p> <p>Переработка сложной информации</p> <ol style="list-style-type: none"> Гибкость в работе с информацией 	<p>Judgment</p> 	<p>Решения</p> <p>Решение проблем и принятие решений</p> <ol style="list-style-type: none"> Обращение с риском Стратегическое и тактическое мышление Аналитическое и интуитивное мышление Восприимчивость к обратной связи
<p>CHANGE</p> <p>Адаптироваться самому и помогать меняться людям и системам вокруг</p>	<p>Адаптация</p> <p>Адаптация к изменениям и неопределенности</p> <ol style="list-style-type: none"> Смиренность к ограничениям Адаптивность к изменениям Долгосрочное мышление Социальная любознательность 	<p>Agile Leader</p> 	<p>Трансформация</p> <p>Стимулирование изменений и инноваций</p> <ol style="list-style-type: none"> Бизнес-чутье Принятие обоснованных решений Быстрое воплощение
<p>COLLABORATE</p> <p>Выстраивать продуктивные отношения со всеми внутренними и внешними стейкхолдерами</p>	<p>Эмоции</p> <p>Эмоциональная осознанность и зрелость</p> <ol style="list-style-type: none"> Осознание своих эмоций Управление своими состояниями Конструктивное выражение эмоций 	<p>EQ</p> 	<p>Отношения</p> <p>Управление взаимодействием и взаимоотношениями</p> <ol style="list-style-type: none"> Распознавание эмоций других Влияние на других Сочувствие к другим



HOGAN
CLUB

* Как делать?

Знакомство с
инструментом

Палитра решений в области метакомпетенций будущего

Разработка и профилирование

Разработка
моделей
компетенций,
ценностей и
эталонных профилей
должностей

Мэппинг
компетенций,
ценностей и
мотиваций – со
шкалами HOGAN

Оценка

Оценка
инструментами из
линейки HOGAN

Оценка
через комплексные
ЦО/ЦР, в т.ч. с
применением
инструментов ASI

Воркшопы для ТОП-команд

3-дневный Воркшоп
«Целостное
лидерство»
для лидерской
команды

2-дневный Воркшоп
«Стратегическая
человечность»
для лидерской
команды

Развитие и сопровождение

Индивидуальный
коучинг:
от быстрых спринтов
– к регулярному
сопровождению

Командный
коучинг:
от Командной сессии
– к командному
трекингу

«Мета-лидерство»: оценка и прогноз

Лидерские императивы 3С	Лидерские вызовы	Свои вызовы	Домены мета-компетенций	Мета-компетенции	Важность	Готовность	Цели по развитию
CHOOSE	Принимать осмысленные и оптимальные решения на основе разнородной информации		Мышление	Переработка сложной информации	L / M / H	L / M / H	
			Решения	Решение проблем и принятие решений	L / M / H	L / M / H	
CHANGE	Адаптироваться самому и помогать меняться людям и системам вокруг		Адаптация	Адаптация к изменениям и неопределенности	L / M / H	L / M / H	
			Трансформация	Стимулирование изменений и инноваций	L / M / H	L / M / H	
COLLABORATE	Выстраивать продуктивные отношения со всеми внутренними и внешними стейкхолдерами		Эмоции	Эмоциональная осознанность и зрелость	L / M / H	L / M / H	
			Отношения	Управление взаимодействием и взаимоотношениями	L / M / H	L / M / H	

Лидер

Команда

Организация

2021

2025

2030+

Дата заполнения:

Следующая встреча:

Лидерство будущего

Мышление и решения



Принимать осмысленные и оптимальные решения на основе разнородной информации

Адаптация и трансформация



Адаптироваться самому и помогать меняться людям и системам вокруг

Эмоции и отношения



Выстраивать продуктивные отношения со всеми внутренними и внешними стейкхолдерами

План на сегодня

1. **Что происходит?** Тренды: 2021 – 2030+
 2. **Что говорят?** Анализ источников
 3. **Что делать?** Модель «Мета-лидерства»
- * **Как делать?** Знакомство с инструментом

Алексей Буряченко,
Управляющий партнер, Assessment Systems International, Россия и СНГ

Павел Меринов,
Старший консультант, Лидер практики, Мастер-тренер Hogan

Assessment Systems Russia

Метакомпетенции лидеров
будущего:
что это, и как это оценивать?